

官庁営繕のマネジメント改革と 組織再編

国土交通省大臣官房官庁営繕部



はじめに

官庁営繕の使命を原点から問い直すとともに官庁営繕の将来像を明確にすること。そして、取り巻く環境の変化や新たな時代の要請に対応し、的確かつ効率的な業務を進めることを目的として、官庁営繕部においてはマネジメント改革に取り組んでいます。



マネジメント改革の概要

マネジメント改革とは、業務のやり方を根本的かつ継続的に改革・改善する運動のことです。①官庁営繕部の「根幹的使命（ミッション）」を明らかにするとともに、その実現のために②官庁営繕の「目標（ビジョン）」と「基本戦略」を定め、③職員と組織の「核心的能力（コア・コンピタンス）」を中核に据えて、④「行動計画・工程表」を着実に実施していくというフローとしています（図—1、2参照）。

（1）根幹的使命（ミッション）

根幹的使命（ミッション）とは、組織の存在に直接かかわる組織の任務であり、組織内外の状況の変動にかかわらず、長期的に持続する根本的なものです。具体的には、「①国民の共有財産である官庁施設に関して、②良質な施設とサービスを

効率的に提供する。そして③公共建築分野の先導的な役割を果たすこと」としています。

（2）目標（ビジョン）

目標（ビジョン）とは、根幹的使命（ミッション）を担うために、組織が果たすべき役割です。組織内外の状況の変動に対応して逐次見直すことで、不変の根幹的使命（ミッション）を担いつづけることが可能となります。

具体的には、「①アウトカムの観点から、官庁施設に関するサービス価値を最大化すること、②そのために、組織と職員の核心的能力を高めること」としています。

（3）基本戦略

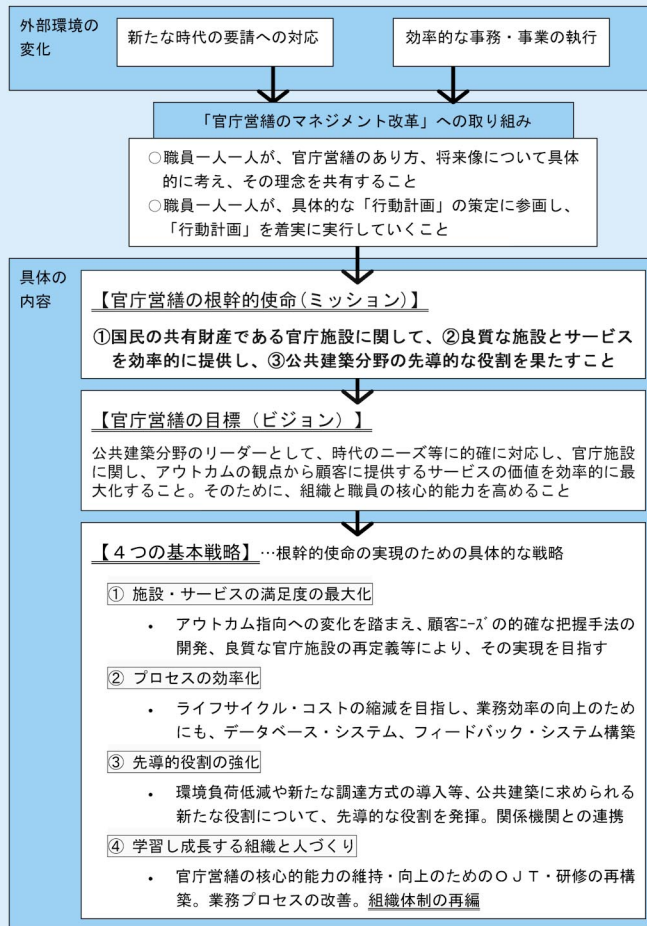
基本戦略とは、目標（ビジョン）の実現のために必要な戦略。目標を支える柱となるものです。

具体的には、簡潔に「①施設・サービスの満足度の最大化、②財務資源と業務プロセスの効率化、③先導的役割の強化」という業務に関することと、「④学習し成長する組織と人づくり」という四つの柱に整理しました。

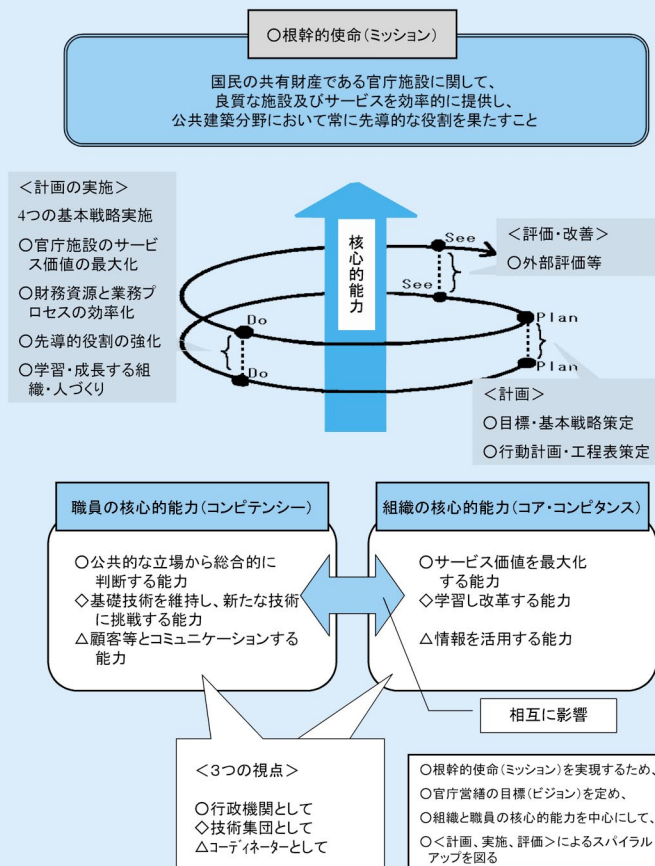
（4）組織および職員の核心的能力

核心的能力（コア・コンピタンス）とは、競合他者に対して圧倒的に優位にある独自の技術やノウハウ等の集積をいいます。

官庁営繕においては、組織および職員の核心的能力について、①行政機関、②技術集団、③コーディネーターという三つの観点から、分かりやす



図—1 「官庁営繕のマネジメント改革」の概要



図—2 「官庁営繕のマネジメント改革」の全体構成

く表現しています。

特に重要なことは、職員の核心的能力であり、
①公共的な観点からものごとを総合的に判断・評価できること、②そのベースとして個人の基礎技術や新たな技術に挑戦する能力が重要であること、③顧客等との十分なコミュニケーションが取れることとしています。

組織としての核心的能力は、①サービス価値を最大化する能力、②学習し改革する能力、③情報を活用する能力の3点にとりまとめています。



組織体制の再編

マネジメント改革の着実な実施のために、組織体制のあり方についても再検討しました。

基本戦略の一つ「学習し成長する組織と人づくり」の一環として、1)成果主義、顧客重視主義への対応、2)ライフサイクル重視への対応、3)公共建築調達部門との連携強化の対応、4)民間事業者とのコラボレーションの構築、5)学習、成長する

組織と人づくりへの対応という5項目の組織設計の理念を抽出し、その実現のために、組織体制の全面的な見直しを行いました。平成16年度から新体制がスタートします。

(1) 本 省

① 課の構成

本省においては、現行と同様に4課体制としますが、管理課、計画課、整備課、設備・環境課の4課に再編します(図—3参照)。

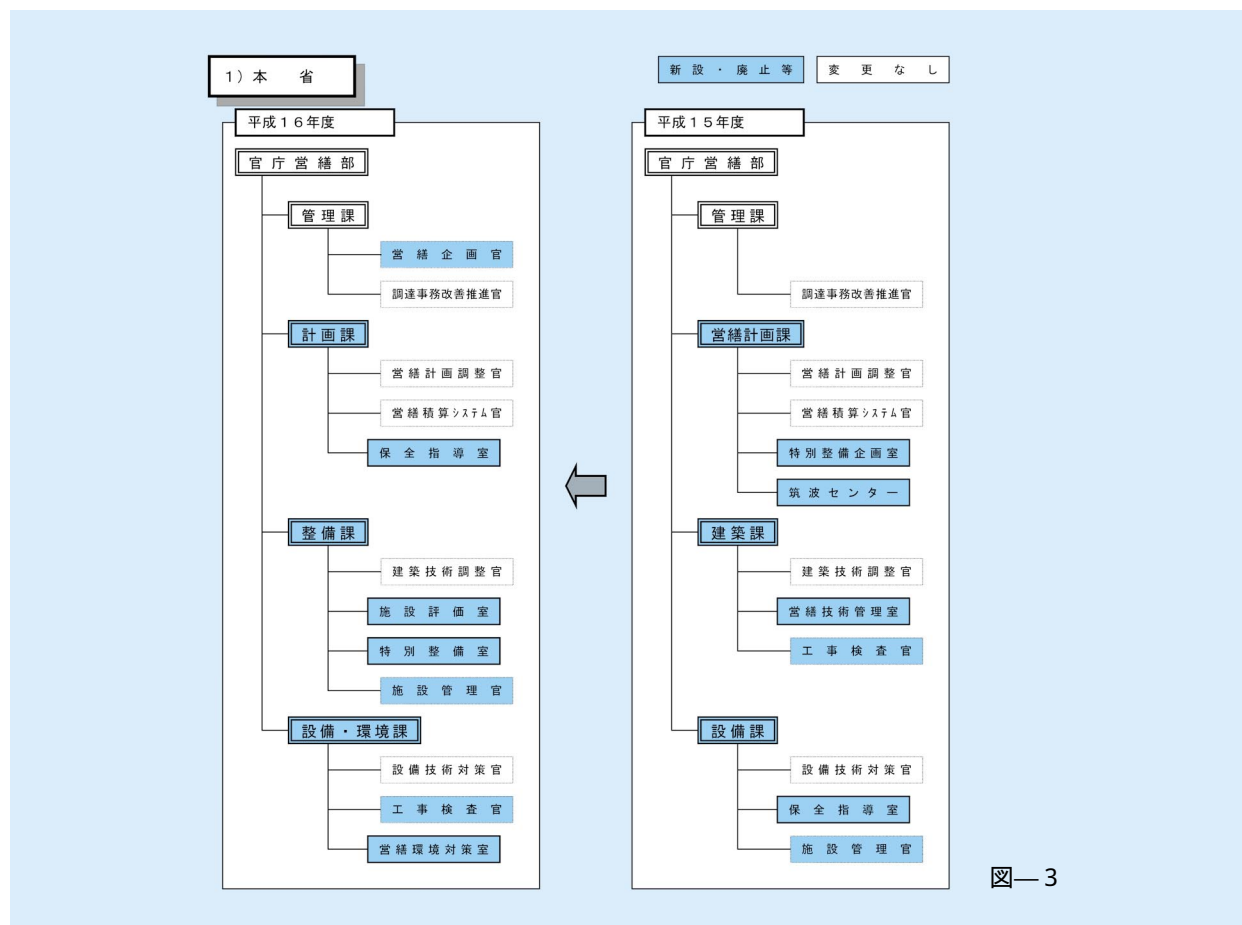
② 管理課

現行どおり、官庁営繕部の総務機能と契約管理事務を所掌しますが、特に所管事務の企画・立案・調整等の強化を図るため、「営繕企画官」を新たに設けます。

③ 計画課(旧営繕計画課)

2)ライフサイクル重視への対応のために、保全指導の成果を営繕計画への確にフィードバックし、効率的なストックの有効活用を推進するため、「保全指導室」を「計画課」へ移管します。

なお、当課においては、官庁施設の整備に関する



る計画の企画・立案等を所掌しますが、組織再編による各課の名称との関係を踏まえると、その所掌事務を分かりやすく表現するために、課の名称を営繕計画課から「計画課」と変更しました。

④ 整備課（旧建築課）

1)成果主義、顧客重視主義への対応のために、施設に関する評価を総合的に行い、技術基準や施設整備にフィードバックする体制を設けることとし、そのために「施設評価室」を新設します。

また、国家の中核機能が集中する中央官衙地区の施設整備について迅速かつ効率的に実施するために、建築・設備設計、施工に関する業務を一元的に実施する「特別整備室」を新設します。

なお、当課においては、建築課の所掌事務を拡大し、施設整備に関する事務を一体的に所掌することから、課の名称を「整備課」と変更しました。

⑤ 設備・環境課（旧設備課）

1)成果主義、顧客重視主義への対応のために、官庁施設にかかる二酸化炭素排出量削減やリサイクルの推進等の地球環境問題に的確に対処すべく総合的な環境対策を推進する「営繕環境対策室」を新設します。

なお、当課においては、設備課の所掌事務（設備技術に関すること）に、新たに環境対策に関する事務が加わることから、課の名称を「設備・環境課」と変更しました。

⑥ その他

官公庁施設の整備に関する計画の企画、立案および調査並びに当該計画に関する関係機関との連絡調整に関する事務、営繕工事の設計、積算およびこれらの審査に関する事務を行うために、「営繕技術専門官」を設置します（営繕設計官は廃止）。

また、保全指導および営繕工事の監督に関する事務を総合的に行うために、「保全指導・監督官」を設置します（営繕監督官は廃止）。

（2）地方整備局等

地方整備局および北海道開発局営繕部においては、1)成果主義、顧客重視主義への対応のため

に、施設評価の体制を強化します。そのため、工務検査課を廃止し、「技術・評価課」を設置します。同課においては、入札契約に関する技術審査や工事検査・評価の適正化の事務も行います。

また、北陸・四国地方整備局では、技術・評価課の新設により、現行（2課1室）体制を3課1室体制へ強化します。

2)ライフサイクル重視への対応のために、施工管理等を通じて得られる技術的知見・技術情報を保全に関する技術的支援・指導に的確に反映する体制を強化し、「保全指導・監督室」および「保全指導・監督官」を設置します。

それらの対応とともに、3)公共建築調達部門との連携強化、4)民間事業者とのコラボレーションの構築についても積極的に取り組むために、「営繕技術専門官」を設置します。

このほか、官庁営繕の施策（技術基準の統一化の推進等）の普及や地域連携窓口としての業務を重点化するとともに、全地方整備局への「営繕設計審査官」の配置を整え、設計審査機能を強化します。

さらに「財務資源と業務プロセスの効率化」の観点から、筑波研究学園都市の施設管理に関する組織体制について本省から関東地方整備局への移管・縮小を行います。関東地方整備局においては、移転機関の営繕に関する組織体制の廃止および「営繕特別事業対策官」の設置を行います。



4 おわりに

官庁営繕部および各地方整備局等では、平成15年度から「行動計画・工程表」を定めています。

さらに、官庁営繕部に「マネジメント改革の評価・改善に関する懇談会」を設置（平成15年7月）し、研究、実務等の経験を踏まえた第三者的な立場から、官庁営繕のマネジメント改革の推進に関する自由な意見交換等を行うことにより、改革の一層の定着化、推進を進めています。

官庁営繕部では、今後とも顧客主義・成果主義に基づいた業務の推進に邁進していくこととしています。

営繕技術五箇年計画の策定

国土交通省大臣官房官庁営繕部営繕計画課特別整備企画室

官庁営繕部では、「顧客のニーズを追求した公共建築を目指して」をテーマとした、平成15年度から19年度を計画期間とする営繕技術五箇年計画を策定しました。

営繕技術五箇年計画は、過去に平成6年度、11年度の2回策定されており、各種基準、指針の制定など多くの成果をあげています。平成11年度に策定された現行の五箇年計画は、平成15年度までを計画期間としていますが、平成15年10月に閣議決定された社会資本整備重点計画の内容に整合した形で国土交通省の技術研究開発の方向性を取りまとめた「国土交通省技術基本計画」が平成15年度から19年度を計画期間として策定されたこと等を踏まえ、官庁営繕の分野でもこれらに整合した技術研究開発を推進する必要があることから、現行の五箇年計画の最終年度である平成15年度を初年度とする計画を策定することとしました。



営繕技術五箇年計画の体系

国土交通省技術基本計画の五つの開発戦略目標を踏まえた13のテーマ、17の技術開発項目から構成されています（表—1—）。



営繕技術五箇年計画の目標

顧客指向、成果主義、プロセス重視に基づく説明責任、透明性・公平性の確保等行政全般に共通する環境変化に加え、ストックの時代への移行、官民の役割分担（パートナーシップ）の変化、IT技術の進展等官庁営繕分野をとりまく環境は大きく変化しています。このような環境変化に的確に対応し、提供する施設やサービスに対する顧客の満足度をより一層高めていくための技術研究開発を推進することを目標としています。



営繕技術懇談会の設置

策定に当たって社会的要請に的確に対応するため、取り組むべき技術上の諸課題について多面的に把握することを目的として営繕技術懇談会を設置しました。

（懇談会構成員）

座長：東京工業大学建築物理研究センター教授
和田 章

委員：東京大学大学院工学系研究科建築学専攻
教授 鎌田 元康

委員：東京大学生産技術研究所教授
野城 智也

表—1 営繕技術五箇年計画の体系

開発戦略目標	テーマ	技術開発項目
1 安全で不安のない暮らしを実現します	施設改修技術 室内環境対策技術 防災・防犯対策技術	既存施設の耐震性向上技術選定手法 化学物質による室内空気汚染等への対策技術 セキュリティ向上対策技術
2 良好な環境を取り戻し美しく持続可能な国土を子や孫に引き継ぎます	●環境負荷低減技術 ●環境負荷低減技術 ●環境負荷低減技術 ●施設維持管理・活用技術 解体工事仕様書の標準化 設計・施工管理手法 地域性・景観性考慮設計技術	環境に配慮した建築資材等の評価・活用技術 新たなグリーン化技術を用いた官庁施設整備手法 新エネルギーの活用技術 施設運用段階におけるコスト管理技術 既存官庁施設の解体工事仕様書の策定 顧客満足度調査手法及びブリーフィング手法の検討 景観形成ガイドラインの策定
3 快適で生活コストの安い暮らしを実現します	コスト構造改革 コスト管理手法 コスト管理手法 新たなツール・システム開発の推進と活用 施設維持管理・活用技術 ●施設維持管理・活用技術	積算手法の簡略化 建築コスト管理手法 設計 VE フィードバック手法 標準仕様書の性能規定化 保全業務支援システム 施設運用段階におけるコスト管理技術
4 国際競争力を高め活力ある社会を実現します	●環境負荷低減技術 ●環境負荷低減技術	環境に配慮した建築資材等の評価・活用技術 新エネルギーの活用技術
5 誰もが社会の一員であることを実感できる社会をつくりまします	バリアフリー・利便性向上技術 まちづくり連携整備手法	ユニバーサルデザイン活用技術 住民等との協働による施設整備手法

●は開発戦略目標が重複しているもの

4

技術研究開発の推進方針

先進的な技術ノウハウを有する民間や学術研究機関と適切な役割を分担しつつ、官庁営繕関係統一基準に代表されるように他省庁をはじめ、地方公共団体に対しても先導的な役割を果たしながら、密接な連携を図り、営繕技術の開発、導入、普及の一層の促進を図ります。また、地方整備局等が、事業実施を通じた検討を行うこと等により、ニーズに的確に対応した技術を構築します。

5

技術研究開発の成果

本計画に基づく技術研究開発の成果については、官庁施設整備の施策に反映するとともに、官庁営繕関係統一基準等への反映、インターネット等を通じた情報提供等により広く共有化を図り、公共建築整備における先導的役割を果たして参ります。

6

現行の営繕技術五箇年計画（平成11～15年度）の成果

官庁施設の PFI 事業の手続きにおける検討項目と留意事項をとりまとめた官庁施設の PFI 事業手続き標準（第1版）、各省庁が実施している営繕工事について、それぞれ独自に定めている仕様書を可能な限り共通化した公共建築工事標準仕様書、官庁施設が備えるべき基本的性能項目と目標となる水準を定めた官庁施設の基本的性能基準、既存官庁施設について地球環境保全という視点から運用管理や改修計画等を行っていくために、環境に対する評価および環境負荷低減に配慮した改修についての基本的事項をとりまとめたグリーン診断・改修計画指針の策定などさまざまな成果が得られており、国土交通省のみならず、国の他の機関や地方公共団体さらには民間の建築物の整備に幅広く活用されています。

7

主な技術開発項目

開発戦略目標 良好な環境を取り戻し美しく

持続可能な国土を子や孫に引き継ぎます

- (1) 施設運用段階におけるコスト管理技術（開発戦略目標「快適で生活コストの安い暮らしを実現します」にも該当）

官庁営繕部では従来よりライフサイクルコストの縮減について検討を行ってきましたが、昨今の厳しい財政事情やPFI事業といった新しい形態の事業の実施等を背景として、より精緻なコスト管理が求められています。また、地球温暖化対策推進の観点から、膨大な官庁施設のストックの運用段階におけるエネルギー消費量（光熱水費）の縮減を図ることも重要課題となっています。

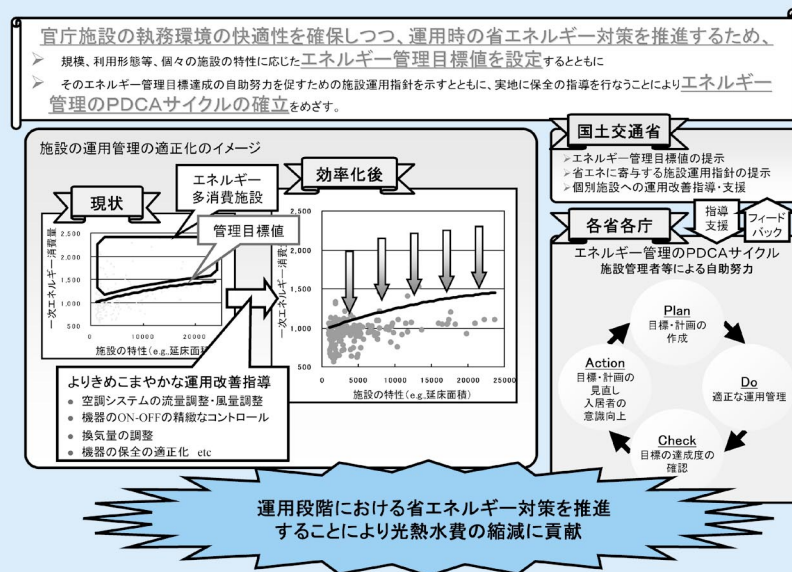
これらを踏まえ、各省庁が拠出する施設の維持管理費および光熱水費の効率的使用を支援するこ

とにより、施設の運営費用の最小化と環境負荷の低減を図る必要があります。このため、施設の特성에応じた建築保全業務仕様書、運営費用を効果的に使用するための指針、エネルギー管理目標値、エネルギー消費量（光熱水費）を削減するための指針等を作成します（図—1）。

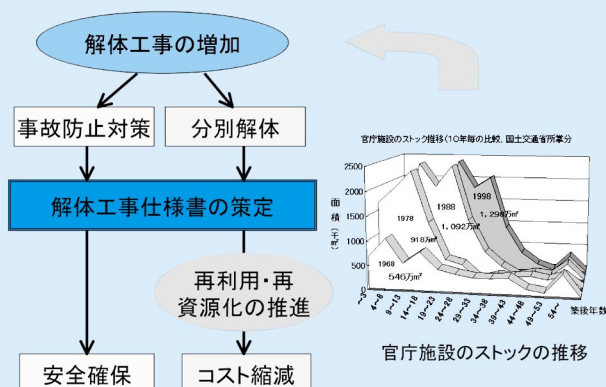
- (2) 既存官庁施設の解体工事仕様書の策定

日本学術会議木材学研究連絡委員会において、木造住宅の解体工事について、分別解体し、解体材を70%再利用する場合、ミンチ解体（建築物を分別せずに一気に解体すること。通常処分場へ運搬され、リサイクルされることはない）に比べ、コストが3割程度低減できることが発表されています。このことは、官庁施設においても分別解体

図—1 光熱水費の縮減（省エネルギーの推進）のイメージ



図—2 解体工事仕様の標準化



をさらに推進することが、解体処理コストの低減につながる可能性があることを示唆しています。

このため、既存官庁施設の解体工事において、解体手順や再利用の方法を標準化し、コスト縮減効果を調査するとともに、解体工事の標準的な仕様書を策定し、発注への適用を図ります（図—2）。

(3) 顧客満足度調査手法及びブリーフィング手法の検討

官庁営繕部では利用者等のニーズを捉える一つの手法として、利用者等の声を直接把握し、評価する顧客満足度（CS：Customer Satisfaction）評価手法の導入について平成13年度までに検討し、平成14年度からは新営庁舎の完成後2年程度の間に試行を行っています。

CS調査の対象となる一般利用者、職員、所管官庁職員、地域住民の満足度の影響の度合いを明らかにしたCSモデルを設定しましたが、CSモデルの影響度合いを示す係数値は普遍のものではなく、社会的背景やニーズの変化により変化するため、調査結果を蓄積し、分析精度の向上を図ります。

また、CS調査で把握したニーズを、今後の施設整備に反映する手法として、設計前段階に建築企画内容を明示するブリーフィング手法についても検討します。

(4) 景観形成ガイドラインの策定

価値観の多様化が進む中、歴史、文化、気候、風土等地域の個性が重視される傾向が強まっており、「美しい国づくり政策大綱」（平成15年7月国土交通省策定）においても具体的な施策の一つとして分野ごとの景観形成ガイドラインの策定が掲げられています。このように官庁施設整備に当たっても、地域性の考慮は重要な要素となっています。

これらを踏まえ、景観形成に関する基本的視点や検討方法、手続きの考え方等地域を問わず全国的に適用すべき基本的事項および、意匠・色彩の計画や施工方法等地域特性に応じて適用する参考的事項を明解にかつ可能な限り網羅的に整理し、

住民等との合意形成を図るためのガイドラインを策定します。

開発戦略目標 快適で生活コストの安い暮らしを実現します

(1) 積算手法の簡略化

現状の公共工事の発注者側の積算は、非常に精緻で多大な労力を要しています。一方で市場の価格の推移は非常に流動的である場合もあり、これを機動的に積算に取り入れる必要があります。

このような状況を踏まえ、これまでも積算基準類の整備、業務のOA化、市場単価方式の導入等が図られてきましたが、平成15年9月に公共工事コスト縮減対策関係省庁連絡会議により定められた「公共事業コスト構造改革プログラム」において「単価等の積算の見直し」が盛り込まれるなど、コスト縮減、コスト構造改革に関する施策として、市場の価格を的確に取り入れつつ、積算にかかる業務効率を改善し、行政コストを一層縮減することが求められています。

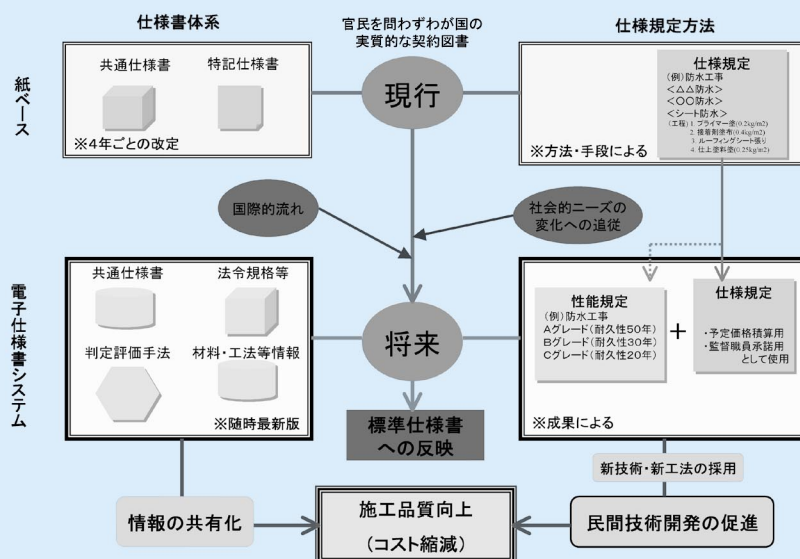
このため、従来の「積み上げ方式」から歩掛りを用いない「施工単価方式」へ転換するユニットプライス型積算方式の検討や、ITの活用による見積方式の改善、本施行後5年を経過した市場単価方式の総点検等を行い、これらの成果を積算体系に反映させることにより積算手法の簡略化を図ります。

(2) 標準仕様書の性能規定化

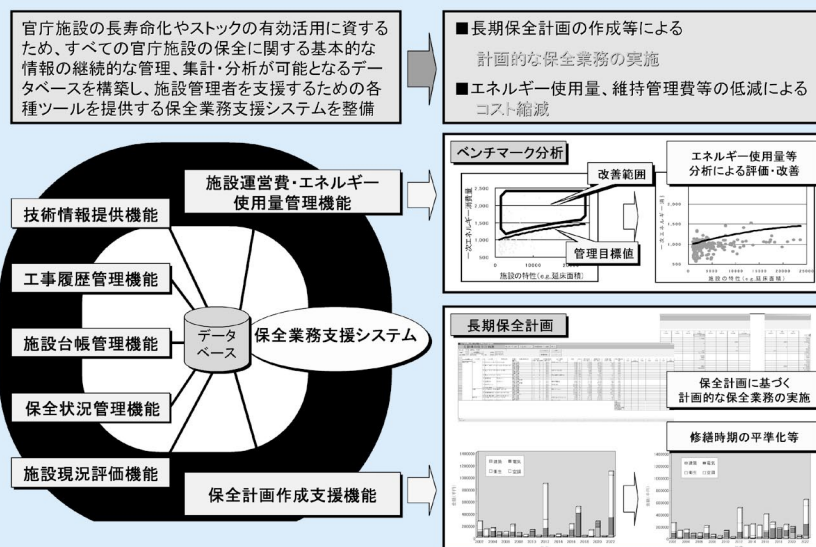
施工段階における民間技術導入の拡大や能力の活用のためには、基準類の性能規定化に対応して要求性能を的確に実現するための仕様書の規定のあり方に関する検討が必要です。性能規定化の導入により要求性能・品質を明確化し、材料や工法等の幅を広げることで、新技術・新工法等の代替工法の導入が促進されます。

標準仕様書記載の資機材等のうち性能規定化に応じた規定が可能なものを抽出し、要求性能の設定および的確な表現方法、性能の確認方法について検討します。また建築市場において一般的に活用されている資機材等についても、性能規定化お

図—3 標準仕様書の性能規定化等検討イメージ



図—4 官庁施設の保全業務支援システムのイメージ図



および標準仕様書への記載について検討します（図—3）。

(3) 保全業務支援システム

すべての官庁施設を対象に、施設管理者が施設の保全情報を適切に蓄積・管理し、その情報を有効に活用することにより、官庁施設ストックの有効活用を図ることを目的に保全情報データベースを開発し、施設の保全台帳、工事履歴、運営費・エネルギー使用量等の保全情報を継続的に把握・分析します。そして収集したデータに基づき、中

長期保全計画を作成・見直し可能なシステムを構築します。

また、保全業務の基礎的な情報、事故・故障の情報等、保全業務を行う施設管理者を支援する機能をシステムに採り入れ、施設管理者に有効な情報を効果的に提供します（図—4）。

このほかの技術開発項目等の詳細は官庁営繕部のホームページ（<http://www.mlit.go.jp/gobuild/sesaku/gijyutugokei/040116gokanen.pdf>）をご覧ください。